

日期	時間	等級	考科	講師
7月18日(一)	19:00	普考	電子學	高 分
7月19日(二)	19:00	高普	法學知識、移民與戶籍法規、勞工行政與立法	廖 震
7月20日(三)	19:00	高普	圖資	陳球潔
7月21日(四)	19:00	高普	政治學、勞資關係、勞工行政	郝 健
7月22日(五)	19:00	高普	運輸學、運輸管理、交通行政、運輸經濟	許博士
7月24日(日)	19:00	高普	行政學、現行考銓制度	胡 軍
7月25日(一)	18:00	高普	社會研究法、社會政策、社會工作	王 朝

【參加免費解題活動，即送課程折價券 200 元】

100 年公務人員普通考試試題

類 科：文化行政
科 目：文化行政概要
考試時間：1 小時 30 分

一、就您個人的觀點而言，臺灣應如何「輸出」文化藝術至國際市場？又如何「吸引」國際人士在臺進行文化消費？

答：個人認為要輸出文化藝術至國際市場應有整體之規劃策略，故以下將引相關學者專家或專書論文之觀點，並結合個人之意見加以論述；其中在馬蕭政策白皮書—文化政策：以文化為核心的全球佈局一書中曾提及文化是台灣的關鍵實力，唯有將文化提升匯聚成整體國力，台灣才能以小博大，才能永續經營促進台灣文化價值輸出，成為「價值的輸出國」。個人認為頗具參考價值，值得參酌，其有以下之主張：

(一)成立「文化創意產業研發中心」

循台灣發展高科技產業模式，成立「文化創意產業研發中心」。扶植文化產業的創投、研發、品牌建立及國際流通，刺激原創能力，建立國際品牌，對內結合觀光產業通路，對外加強國際競爭力。本土藝術，譬如歌仔戲、布袋戲、南北管等傳統藝術，透過重點輔助以及專業科研，有機會提升為國家創意資產，且行銷國際，如同日本行銷「三國演義」電腦遊戲或美國好萊塢發行「花木蘭」動畫。

(二)設置「台灣電影中心」

循英國電影中心模式，附設國家電影院等，全力推動台灣的電影產業，從人才培育、創作提升、產業結構、到國際行銷，一條龍作業。電影藝術教育納入學校教育內容，使國民自幼即接受電影藝術薰陶，為台灣電影培養創作者及欣賞者，從根處培植國片。

(三)創設「文化外交基金」

整合原有資源，成立文化外交基金。透過文化外交基金積極參與國際文化組織及國際藝術活動；置獎學金，鼓勵國際學生來台灣學習語言；支持漢學家來台灣研究；吸引外國導演來台灣拍片、作家來台灣寫作等等，與世界對話。

(四)於各使館／代表處設置專職文化參事

由外交部與文建會合作在各使館／代表處設置專職文化參事，全力推動國際文化交流。駐外使館以文化為核心任務之一。

(五)設置境外「台灣書院」

台灣是華人文化重鎮，舉凡儒教、佛學、禪宗、文學、建築、工藝、傳統民俗等，均得到較其他華文地區較為完整的保存與發揚。有系統地與歐美國家社區合作設置「台灣書院」，開設哲學、文學、藝術等相關課程，推動「台灣學」，不僅可以拓展文化市場，更可以改變台灣的國際形象。

(六)成立「公共電視閩南語製作中心」及專屬頻道

重點培育本土文化優勢，成立「公共電視閩南語製作中心」及專屬頻道，全球約有 4900 萬閩南語人口。閩南語是最優美的古漢語之一，也是台灣的重大文化優勢。結合原有資源，全力提升閩南語的深度創作，以政策獎勵閩南語的優質影視製作。設置專業閩南語專屬頻道，系統化典藏並推廣閩南語文化，使台灣成為全球優質閩南語文化的輸出中心。

日期	時間	等級	考科	講師
7月18日(一)	19:00	普考	電子學	高分
7月19日(二)	19:00	高普	法學知識、移民與戶籍法規、勞工行政與立法	廖震
7月20日(三)	19:00	高普	圖資	陳球潔
7月21日(四)	19:00	高普	政治學、勞資關係、勞工行政	郝健
7月22日(五)	19:00	高普	運輸學、運輸管理、交通行政、運輸經濟	許博士
7月24日(日)	19:00	高普	行政學、現行考銓制度	胡軍
7月25日(一)	18:00	高普	社會研究法、社會政策、社會工作	王朝

【參加免費解題活動，即送課程折價券 200 元】

由以上之主張觀之，個人認為若欲將文化藝術輸出至國外，則有待國家政府機關整合相關資源並結合民間力量，將具台灣特色之相關文化藝術以文創之方式輸出至國際市場方能獲致共鳴而大放光彩，故個人亦提出以下之意見：

(一) 跨界整合，發展國家文化競爭力

任何國家、都市、機構、個人欲建立品牌，所需是全方位文化創意產業的注入，每個總體或個體檢視品牌打造工程、品味培養工程之方式係自省有無多方運用文化創意之資源與產業力量，有無讓自身及行銷之對象透過文化投資得到創意啟發及分享，有無讓產品與服務透過文化創意加值，提高品牌價值。國家、都市、機構建立品牌時應運用文化欣賞群去創造未來潛在之新消費群，以獲取消費者感動與認同，其吸引者則不再是國界的疆域分眾，而係無國界之品味分眾；個人培養品味需要運用文化的創造群來吸收更多的感官領會、生活體驗，進而培養出個人洞察生活需求的創意，及運用感動價值的能力。

此外，如何吸引國際人士在台進行文化消費部分，個人認為可採下列方式：

(一) 以文化深度內涵串連觀光行程的點線面

原住民的傳統部落文化必須全力扶植並保存，使其生生不息。閩南與客家文化特色應鼓勵研究並保存，高雄、台中、基隆等地應發展港都文化，金、馬、澎湖等地則應發展歷史及自然特色。現在世界每個國家都有幾個代表當地文化特色的觀光景點，台灣應建立這樣的形象，至少讓各國觀光客或陸客來台時，一兩個類似好萊塢影城、紐約百老匯、大陸《印象西湖》或《印象劉三姐》這樣的特色景點可以行銷；「海角七號」此部電影即是將商業與文化結合，墾丁之美景與原住民之文化則藉此被行銷至世界，並令人留下深刻印象。

(二) 建構完整之文化產品，通路與市場產業鏈

台灣若欲建構可展現台灣人文之文化創意產業，其中起碼要包括文化產品，通路（金流、物流）和足以支撐產業的消費者（市場）；當政府願意投注更多心力改善台灣環境建設，台灣就會有更多好的展演設施讓表演藝術健全發展，有更多好的景點讓人觀光，甚至連電影電視的拍攝能有引人入勝取景地點，

(三) 行銷本土之文化特色

集合或甚至回復台灣各地原有之在地特色，並採用符合健康與環境親和的方式生產之食物，然後大力推廣，史期的文化價值可被瞭解與感受，藉由台灣已建構之完整交通網絡，無論是到坪林喝茶，到新竹吃米粉，到台南吃蚵仔煎，到宜蘭吃海鮮，到西螺買醬油或到關山買米、竹山買冬筍，都可在品嚐美食或購買土產同時，瞭解當地的地理環境、文化傳統和氣候季節等。此連結性就包含歷史文化的教育、地理物產的認識，此舉可增加旅遊深度和知性，同時扶持符合慢食（好吃健康、乾淨環保與對生產者的尊重和合理對待）和樂活的產業。各地生活的特色，並不僅限於食物，如果能夠有計畫的把地理（景色）、歷史（曾經發生的故事）、文化（人、事、物）整合，讓每個地方都得以找回在地力量和自信，也寶從台灣各地文化特色，將文化教育、環境教育不斷融入，提供美好的生活品質，推展台灣文化與觀光獨特之風格。

二、值此訴求「消費者滿意」的年代，公立文化藝術展演機構應如何促使觀眾「滿意」？以使展演機構得能永續發展，試闡述之。

答：公立文化藝術或展演機構如何促使觀眾滿意應採取下列之模式：

(一) 降低消費者不愉悅感、建立口碑傳播

創作展覽者必須先「充實」好能「被傳播的內容」，訓練好行政工作人員，妥善運用傳播工具，以及用心經營、

日期	時間	等級	考科	講師
7月18日(一)	19:00	普考	電子學	高 分
7月19日(二)	19:00	高普	法學知識、移民與戶籍法規、勞工行政與立法	廖 震
7月20日(三)	19:00	高普	圖資	陳球潔
7月21日(四)	19:00	高普	政治學、勞資關係、勞工行政	郝 健
7月22日(五)	19:00	高普	運輸學、運輸管理、交通行政、運輸經濟	許博士
7月24日(日)	19:00	高普	行政學、現行考銓制度	胡 軍
7月25日(一)	18:00	高普	社會研究法、社會政策、社會工作	王 朝

【參加免費解題活動，即送課程折價券 200 元】

服務觀眾群。每項環節必須做好，將任何會造成體驗不愉悅的因素盡速做調整，減到最少，使觀眾從接觸藝術的第一步到展演結束，都充分享受到精湛的展演與貼心的服務。如此一來，透過觀眾口耳相傳的好口碑，自然帶動節目宣傳的發酵，吸引更多參與者加入。

(二)建立「顧客關係管理」系統

「顧客關係管理」(Customer Relationship Management, CRM)的機制在於有效連結企業和顧客，它的精神在於「培育出客戶的忠誠度之前，企業必須盡力使客戶完全滿意」。並隨著雙方持續性的互動以及更新資料，企業掌握客戶的消費習慣，進而對客戶提供更好、更適切的服務，以提高留客率，並同時吸引新的客群加入。藉由 CRM，企業與顧客有了良好的溝通交流管道，客戶則因為獲得較好的照顧，滿意度增加，因而對企業產生更高的依賴，變成忠誠顧客。

(三)以消費者需求之導向出發

於面對種種之社會現象與消費者之不同需求時，應透過切實之滿意度調查瞭解消費者對組織機構之看法與期待，並取之作為組織機構調整相關措施及行動參考依據，使組織機構之經營效能提升。

至於如何使展演機構得能永續發展？個人認為公立展演機構，應該以「全民的」展演機構自居，擁抱所有可能觀眾，並致力將目光置於「民眾」身上，擇定以促進「觀眾滿意」為依歸。

在學者沈中元教授與夏學理教授等共同合著的《文化機構與藝術組織》一書中，即已提出過包括：資訊化（網際網路的環境互動）、專業化（知識管理所造成的專業革命）、產業化（自給自足所引發的自主產業建構）、透明化（財務管理及徵信制度透明公開），以及公關化（重視行銷及公關帶來的影響效益）在內的 12 項可促進非營利組織永續發展的具體策略。

非營利組織在對其自身最為關鍵的資源募集管理議題上，應該透過資訊化「建立電腦勸募系統以及捐款資料庫」，同時在對外提供的服務上，汲取網路的整合特性，建構以資源整合為導向的網路服務暨溝通協調平臺，以對外界提供更好、更便捷的服務。其次，在專業化方面，值此資訊社會，組織與個人時時都在進行知識革命。在全球環境的快速變遷下，非營利組織及其成員，必須有能力透過知識更新，讓自己的專業升級。

專業組織在社會資源的分配過程中，是從本身的專業知識出發，做出對社會最有利的決策，……專業組織在社會中能獲得認同，關鍵就在於其專業性；亦即社會大眾相信專業人的判斷能力超過一般人的判斷；專業人的工作動機可以不待外力的驅使，而是理想的追求……行政法人中的工作人員必須在專業領域中持續學習成長，以確保專業知識不會落伍，還要能夠系統的傳授，帶動整個組織的成長。

另在與展演機構營運效益至為相關的產業化部分，非營利組織以服務及諮詢做為組織運作及達成其設立宗旨的方法，原本確與生產無關。但在新世紀後，政府常要求非營利組織在獲得一定的補助，或是在成長一段時間之後，即能夠自給自足永續經營。於是，當會費及捐款無法支付龐大的組織運作預算時，非營利組織即透過知識管理費用的收取或實質投入產業（如：生產各種文化藝術衍生性商品），並在以銷售獲取收入但「不分配盈餘」的前提下，將收益投入組織運作之所需，已成一種為非營利組織取得資源的做法。

基此，由於有關政府部門的委外辦理，在專案上也會有本於公益原則的經營行為，同時併以追求最大利潤的私部門效率化經營，惟非營利組織在產業化上必須不離其創設本旨，才會獲得政府部門、組織成員，以及廣大社會的認同。

至於「透明化」，非營利組織的財務管理，應使之制度化與透明化，以讓政府或任一民眾皆可隨時檢驗、監察其財務，以昭公信。同時，非營利組織也應以定期發布財報的方式，對外界說明其募款等經費的使用流向，同

日期	時間	等級	考科	講師
7月18日(一)	19:00	普考	電子學	高 分
7月19日(二)	19:00	高普	法學知識、移民與戶籍法規、勞工行政與立法	廖 震
7月20日(三)	19:00	高普	圖資	陳球潔
7月21日(四)	19:00	高普	政治學、勞資關係、勞工行政	郝 健
7月22日(五)	19:00	高普	運輸學、運輸管理、交通行政、運輸經濟	許博士
7月24日(日)	19:00	高普	行政學、現行考銓制度	胡 軍
7月25日(一)	18:00	高普	社會研究法、社會政策、社會工作	王 朝

【參加免費解題活動，即送課程折價券 200 元】

時透過合宜有效的評估方式，分析組織目標的達成進度。在此同時，更要藉透明化的制度，建立起公眾對非營利組織的信賴。

最後，在非營利組織的公關運作上，非營利組織應更重視其與志工、政府部門和企業、捐贈者，以及媒體間的溝通，以藉由公共關係的加強，讓社會大眾儘可能的了解其願景與作為，以贏得外界的起身支援其目標及行動。總之，非營利組織的公關，首在於宣導其組織宗旨以促進認同，並進而影響認同者，能夠從心理層次進階到行動層次，將該份認同轉化為加入志願服務或捐贈的行列。

因此，非營利組織雖是以公益為目的，但為了擴大服務職能，必須重視公共關係，以經此獲取更多資源，實現組織的目標與宗旨，從以上所提出的資訊化、專業化、產業化、透明化，以及公關化，雖為「展演機構營運效益」之基本要素，但營運效益之所以能夠生成，實必須植基於「以民眾為本」。純粹以「消費者為導向」的市場觀點探究民眾滿意度時，應如何減少民眾（顧客）的期望，和實際知覺感受之間的差異，甚至能讓民眾（顧客）的滿意度，得以達到更高的期望，而此，實與各機構、組織，對於服務民眾（顧客）所抱持的基本態度，有著偌大且直接的關係。由此可知，透過衡量民眾（顧客）的滿意程度，以促進機構、組織之經營成長、競爭優勢與永續發展是非常重要的課題。

三、一位出色的文化行政人員應至少具備那五項行為能力？試描述之。

答：根據學者比克（J. Pick）的說法，一個出色之文化行政人員應具備以下之行為能力：

- (一)能夠有效的完成週而復始的日常工作，不會因為工作內容無聊單調而失去耐心。
- (二)能夠有效的排除工作上的困難，完成預定的目標。不會遇事畏縮退卻而缺乏積極主動性。
- (三)能夠評估風險也能夠承擔風險，並以創新來做為自我挑戰的目標。不會因一時之打擊而懼於創新進步。
- (四)能夠以樂觀積極的態度去實現自己的夢想。以正向思考模式與態度尋求自我實現。
- (五)能夠有效的接受、處理、掌握以及活用資訊。避免錯誤訊息之接收與誤判致延宕工作進度影響工作效能。

四、試列舉出三個我國現以「OT」或「BOT」委外營運模式經營的公立文化藝術展演機構，並請評述其營運情況分別如何？

答：(一)國立海洋生物博物館

國立海洋生物博物館籌建於 1991 年，海生館的委外方式為 OT 結合 BOT 方式，即由政府規劃並興建完成第一期建設，分別於 2000 年和 2001 年完成「臺灣水域館」與「珊瑚王國館」的建設並對外開放。接著委託海景公司經營博物館部分業務，再進而以營運所得興建第二期工程，即為第三展館「世界水域館」以及遊客中心、停車場、和敦親睦鄰的教育活動，「世界水域館」則於 2006 年開始營運。

另外，根據何采蓁與江美玲之報告顯示，雙方於財務互動上需要磨合協調，例如：海生館對於票務管理與智慧財產權上即嚴加要求廠商依照合約行事。海生館的票務收入是為專款專用，由海景公司設立專戶；若有兩百萬以上金額的運用，廠商必須先向公部門報備。公部門有責任落實稽核制度以督導票務。又根據合約，廠商繳交權利金以取得經營權，其中並不包括擁有智慧財產權，因此海景公司如果使用海生館註冊商標，其銷售金額的 4%將做為權利金讓館方繳交國庫，廠商一開始對此頗不以為然，然而這除了是遵守合約的精神，也是對智慧財產權的尊重。

另一方面，海景公司對於自身所應得的商業利益也積極爭取，在海生館經營專櫃的廠商皆需支付海景公司 35%

日期	時間	等級	考科	講師
7月18日(一)	19:00	普考	電子學	高 分
7月19日(二)	19:00	高普	法學知識、移民與戶籍法規、勞工行政與立法	廖 震
7月20日(三)	19:00	高普	圖資	陳球潔
7月21日(四)	19:00	高普	政治學、勞資關係、勞工行政	郝 健
7月22日(五)	19:00	高普	運輸學、運輸管理、交通行政、運輸經濟	許博士
7月24日(日)	19:00	高普	行政學、現行考銓制度	胡 軍
7月25日(一)	18:00	高普	社會研究法、社會政策、社會工作	王 朝

【參加免費解題活動，即送課程折價券 200 元】

的稅金，為回饋海生館，起初海景公司只收取館方合作社 21%左右的稅金做為優惠，之後也逐漸提高。

綜上所述，海生館 BOT 案預估可為政府省下兩百多億元的經費。來自權利金、第二期建設之投資金、以及稅額之政府淨收益讓國家對海生館的 50 億投資在 11 年內可以全部回收，每年並獲得 5~6 億的利息。另外公部門聘用七、八十位公務員，而海景公司則進用兩百多名員工，節省政府許多人事花費。

(二)國立臺灣科學教育館

民國 91 年科教館組「委外推動小組」，全面朝委外模式辦理。新館於民國 92 年建置完成之際，在配合政府組織再造與鼓勵民間參與公共建設的政策下，採促參法 OT 方式將展示與維護等公共服務業務委託大同世界科技股份有限公司（以下簡稱大同公司）參與營運（國立臺灣科學教育館，無日期），自民國 93 年 6 月 1 日開始，簽約營運 5 年。民國 98 年 5 月底大同公司約滿後決定不再續約，國立臺灣科學教育館目前已經不再進行 OT 委外，然而其為我國國立博物館以委外方式經營的重要案例之一。

依照委外經營契約，政府、科教館與大同公司的財務關每年的定額權利金為七千萬元，若營收超過三億元則另外支付一定比例的經營權利金，委外廠商有義務管理維護科教館所交付的營運產，負擔營運所衍生的各項開銷，並給付定額與經營權利金。為了確保服務品質，委外廠商自訂契約起六個月內所投資金額不得少於新台幣五千萬元整委外後第一年度開始，委外廠商每年投資於科教活動推廣總金額不得少於新台幣五百萬元整。

然而民間廠商營運上最大的困難為館運成本高，獲利不足，據了解 OT 廠商每年大概虧損 5000 萬到 6000 萬，商業利益不符公司期待，最後還是不敵營運壓力。而館方的困難處則在和廠商於科教推廣和商業利益之間的磨合，另外也讓科教館相當困擾的是經營上無法管用合一，例如科教館舉辦科普教育活動，場館使用必須與民間廠商協調使用權，另外人員到達展場需有密碼才可通行。而上級也會因為科教館 OT 委外而要求其承擔負面責任。

綜上所述，海生館與科教館是兩個不同的委外營運案例。首先兩館的屬性不同，館務性質、展示等便會影響到日後營運成本，同樣為委外，承包廠商與館務性質是重要因素。科教館重科學實驗，他們的展示偏小型，而展示故障率高，廠商維修不堪負荷。海生館以海洋生物為展示主軸，展覽方式耗損率不大，投資成本獲利較大...」。而海生館為當時時代環境的影響下自願以 OT+BOT 委外方式經營；科教館則是配合政府組織再造政策採 OT 模式委外，相形之下兩館的企圖心與意願便大不相同。委外過程中，海生館與科教館同樣遇到博物館本質與商業利益的拔河和衝突，海生館找到彼此的平衡點生存下來，但科教館敵不過年年虧損的營運壓力已不再實施委外。

(三)國立海洋科技博物館籌備處

國立海洋科技博物館籌備處在 OT+BOT 委外模式營運準備下，已經歷民國 93 年的兩次招商失敗，99 年底將有第 3 波招商，配合政府組織再造政策，海科館的營運計畫由政府投資興建與營運，轉為部分政府投資興建與營運、部分 OT 與部分 BOT 營運方式劃分為：1.公辦公營：潮境海洋中心、展示教育中心、行政及教育中心、服勤設施。2.OT 部分：潮境公園、八斗子及環保復育公園、濱海休閒公園、區域探索館、海洋劇場、海洋科學及科技館、學員宿舍（建築）、停車場。3.BOT 部分：海洋生態館（水族館）、學員宿舍（內部裝修）。因此，若開館後公部門將負責教育、蒐藏、研究等博物館核心業務；民間廠商則負責水族館興建、展場與附屬設施營運管理、行銷、導覽、遊客服務等業務。另外對於博物館核心業務中的展示來說，主題展示館中的特展企劃與協助展示更新業務將由公部門負責，而展場與附屬設施營運管理由私部門負責。

海科館籌備處的情形與上述兩個案例大不相同，首先，它還是籌備處身分的國立博物館，其次，相較於上述兩

詳情請洽鼎文公職網
www.ting-wen.com
02-2331-6611

鼎文公職

100 高普解題講座

日期	時間	等級	考科	講師
7月18日(一)	19:00	普考	電子學	高分
7月19日(二)	19:00	高普	法學知識、移民與戶籍法規、勞工行政與立法	廖震
7月20日(三)	19:00	高普	圖資	陳球潔
7月21日(四)	19:00	高普	政治學、勞資關係、勞工行政	郝健
7月22日(五)	19:00	高普	運輸學、運輸管理、交通行政、運輸經濟	許博士
7月24日(日)	19:00	高普	行政學、現行考銓制度	胡軍
7月25日(一)	18:00	高普	社會研究法、社會政策、社會工作	王朝

【參加免費解題活動，即送課程折價券 200 元】

館，海科館籌備處在整個招商過程中不如兩館順利，就博物館主題而言，海生館屬於較吸引人的水族館性質，而海科館籌備處則為較偏冷門的海洋科學科技主題。地理交通上海生館位於臺灣八大旅遊景點之一的恆春半島，但海科館籌備處的交通條件嚴苛。在權利金部分，海生館收定額權利金與經營權利金，海科館籌備處只收經營權利金，且比較特別的是海科館籌備處 BOT 廠商需另外補助台鐵每年一千萬支線交通成本。

綜上所述，若將三館委外的情形加以比較，發現僅有海生館是主動以委外模式辦理，而委外經營成功與否的重要因素為館所地點與聯外交通、以及博物館展示主題。事實上三館皆有其本身的委外優勢，但委外仍有成敗，追根究柢，各館性質、成立背景、委外歷程、人員組成等皆不相同，這些大大小小的因子都構成影響，牽動委外的結果。